

*Valentina Ivančić\**

*Lar Jelenc\*\**

**IVAN MENCER: STRATEŠKI MENADŽMENT  
UPRAVLJANJE RAZVOJEM PODUZEĆA  
TEB Poslovno savjetovanje d.o.o. Zagreb, 2012.**

U veljači godine 2012. u izdanju TEB Poslovno Savjetovanje d.o.o. Zagreb, izašla je znanstvena knjiga i sveučilišni udžbenik prof.dr.sc. Ivana Mencera pod naslovom **STRATEŠKI MENADŽMENT** *Upravljanje razvojem poduzeća*. Sveukupan opseg teksta iznosi 357 stranica B5 formata, mekih korica. Osim predgovora, uvoda, literature, indeksa imena, pojmova, poduzeća i slučajeva, knjiga sadrži šest poglavlja u kojima autor izlaže tematiku strateškog menadžmenta.

Autor knjige je Ivan Mencer, redoviti profesor u trajnom zvanju na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, na kojem predaje uz kolegije Upravljanje kvalitetom, Istraživanje tržišta i Promocija te sadržaje kolegija Poslovna i razvojna politika poduzeća danas pod nazivom Strateški menadžment. Naslov i podnaslov usko su povezani i usredotočeni u proučavanju puta i mogućnosti ostvarenja razvoja poduzeća. U tekstu autor inzistira na terminu poduzeće, jer ta riječ odražava smisao pokretanja, vođenja i razvijanja posla.

U predgovoru autor naglašava da je knjiga nastala sa ciljem sintetiziranja svih ključnih pojmova o strateškom menadžmentu pa je tako prožeta diskusijom oko korištenja adekvatne terminologije, te preuzimanja i prevođenja stranih pojmova. Cilj knjige je objasniti ključne sadržaje strateškog menadžmenta studentima pred-diplomskog i diplomskog studija koji slušaju kolegije Menadžment i Strateški menadžment. Isto tako namijenjena je i poslovnim ljudima koji razvijajući po-

---

\* Valentina Ivančić, znanstvena novakinja na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci ([vivancic@efri.hr](mailto:vivancic@efri.hr))

\*\* Dr.sc. Lara Jelenc, docentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci ([ljelenc@efri.hr](mailto:ljelenc@efri.hr))

slovnju karijeru neprekidno ispituju ispravnost vlastitog strateškog promišljanja i koji u vođenju poslovanja prepoznaju razvoj poduzeća kao glavni izvor uspjeha. Originalnost i aplikabilnost djela potvrdili su i recenzenti prof.dr.sc. Želimir Dulčić s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu i Josip Senečić, umirovljeni profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.

Ova knjiga iznosi i tumači sve važne čimbenike koji obilježavaju pojedinu fazu procesa strateškog menadžmenta. Autor je kroz cijeli rad aktivno uključen u sadržaj svojim kritičkim tumačenjima, postavljanjem teza te poticanjem alternativnog načina promišljanja. Knjigu se ne može smatrati klasičnim sveučilišnim udžbenikom, već je to materijal za istinsko studiranje sadržaja Strateškog menadžmenta koji zahtijeva intelektualnu ozbiljnost i dubinu kod prepoznavanja i obrade pojedinih sadržaja. Izazov javnih sučeljavanja, koji autor navodi u predgovoru knjige, prenijet je u prozni tekst u kojem autor esejističkim stilom diskutira, raspravlja, povezuje, ukazuje i zaključuje iz nekoliko različitih perspektiva gledanja na pojedine aspekte procesa strateškog menadžmenta. Vrlo često drugi autori predstavljaju materijal iz Strateškog menadžmenta, prije svega iz didaktičkih razloga, na jednoobrazan način upućujući na apsolutnu istinu, dok je autor inzistirao na pluralnosti ideja, mišljenja i kriterija prema kojima se promatra pojedino područje rasprave. Strateški menadžment je pogrešno pojednostavljivati eliminirajući različitosti, već valja ukazati na kompleksnost suprotstavljenih ideja koje u realnom životu funkcioniraju istodobno.

Da bi se zadovoljila potreba logičnog prikazivanja sveobuhvatne tematike strateškog menadžmenta, sadržaj je razrađen u šest međusobno povezanih cjelina: 1. Uvod, 2. Velike odrednice strateškog menadžmenta, 3. Poslovna politika poduzeća i strateški menadžment, 4. Promišljanja o nastajanju sadržaja strateškog menadžmenta, 5. Proces strateškog menadžmenta i 6. Zaključak.

Osnovni cilj prvog dijela, **Uvod**, jest upoznati čitatelja sa osnovnom terminologijom koja će se koristiti u knjizi kao i sa osnovnim okvirima razvoja dugoročnog procesa strateškog menadžmenta u ostvarivanju komparativne i konkurentske prednosti, dimenzija razvoja poduzeća kao procesa promjena, povezanosti razvoja sa ciljevima poslovanja i vrste ponašanja najvišeg posloводства prilikom donošenja odluka.

Drugo poglavlje, **Velike odrednice strateškog menadžmenta**, sadrži izlaganje o značajkama i pristupima strateškog odlučivanja. Također je iskazana problematika mjerljivosti poslovnog uspjeha kroz količinske i vrijednosne pokazatelje te formuliranja i održavanja takvog strateškog plana koji promovira etičke vrijednosti i društvenu odgovornost. U nastavku se izlažu karakteristike četiri tipa ljudi koji utječu na proces poslovnog odlučivanja. Na kraju samog poglavlja autor se kratko usmjerio na objašnjenje vrsta istraživanja (fundamentalna, primijenjena i razvojna) kao glavni izvor ideja za razvoj i uspjeh poslovanja.

**Poslovna politika poduzeća i strateški menadžment**, naslov je trećeg poglavlja u kojemu se raspravlja o procesima koji su tijekom vremena pridonosili nastajanju termina poslovna politika i kasnije strateški menadžment. U poglavlju se izlažu primjeri stranih i hrvatskih poduzeća koja su svojim iskustvima zapravo nesvjesno utjecala na razvoj sadržaja i termina strateški menadžment.

Četvrto poglavlje sa naslovom, **Promišljanja o nastajanju sadržaja strateškog menadžmenta**, argumentira povijesni razvoj koncepta strateškog menadžmenta prema autorima Gooldu i McKiernanu. Općenito gledano, strateški menadžment nastaje i razvija se u uvjetima kada intuitivne strategije univerzalnog menadžera ne mogu osigurati planirani poslovni uspjeh. Unutar poglavlja je sublimirano objašnjenje zašto nekadašnji termin poslovna politika valja zamijeniti novim terminom strateški menadžment. To su prije svega veličina poduzeća, širenje poduzeća na raznolikim tržištima, širenje proizvodnog programa, rast broja sudionika u najvišem poslovodstvu, povećanje broja organizacijskih jedinica i dinamičnost okoline. Ove i druge činjenice uvjetuju da se šezdesetih godina prošlog stoljeća počinje spominjati termin profesionalnog menadžera. Tih se godina počinje primjenjivati i portfolijo planiranje kao način analize doprinosa svakog pojedinog posla na ukupnu uspješnost poslovanja sa ciljem uravnoteženog pristupa opravdanosti proizvodnje i investiranja u određene organizacijske cjeline. Na kraju poglavlja naglašen je i utjecaj poslovnih škola na povijesni razvoj sadržaja strateškog menadžmenta.

Peto poglavlje s naslovom **Proces strateškog menadžmenta** jest srž ove knjige i ono zapravo sublimira relevantne sadržaje nastajanja, uvođenja i nadziranja pojedinih elemenata strateškog menadžmenta. Iz dosadašnjeg izlaganja može se zaključiti da su sadržaji strateškog menadžmenta najuže vezani sa strategijom koja je pod neposrednim utjecajem najvišeg poslovodstva o načinu i odgovornosti kako upravljati razvojem poduzeća. Riječ strategija kako se danas koristi je jednostavno preuzeta iz starogrčkog jezika i označava umjetnost upravljanja i rukovođenja korisnim aktivnostima, sa posebnim naglaskom na vještine vođenja ratova i državnih poslova. U razvoju sadržaja strateškog menadžmenta najutjecajnija je praksa američkih konzultantskih poduzeća. Prvi autor koji je obradio temu strateškog menadžmenta izvan gospodarstva ekonomski je povjesničar Alfred D. Chandler koji se ne mali broj puta citira kroz knjigu. Prije samog oblikovanja strategije autor naglašava važnost proučavanja okoline u kojoj poduzeće djeluje te procjene razine i vrste rizika kojima se suočava. U daljnjem tekstu navedene su koristi strateškog menadžmenta kao procesa. Središnji dio knjige čine komponente strateškog menadžmenta prema Wheelen- Hungerovom modelu. Prilikom istraživanja i spoznaje okoline ističu se pokazatelji tehničkog progressa, razvoja proizvoda i tehnologije i ulaska na tržište. Kod formuliranja strategije autor obuhvaća određivanje misije, ciljeva, strategije i politike poduzeća. U sk-

lopu ovog poglavlja predstavljene su vrste strategije prema različitim autorima. Obradene su podjele prema Wheelenu i Hungeru, Ansoffu, Davidu, Mintzbergu, Porteru, Whittingtonu, Haberbergu i Riepleu. Unutar poglavlja o metodama izbora detaljno su obrađene metode poput SWOT analize i portfolijo matrica. Faza primjene predviđa da se strateška promišljanja provedu u akciju kroz programe i procedure unutar predviđenog budžeta. U fazi provedbe strategije najvažnije je znati organizirati, odnosno uskladiti sve faktore procesa proizvodnje: rad i imovina. Unutar ovog poglavlja jedan je dio posebno posvećen upravljanju konfliktima. Evaluacija je posljednja faza strateškog menadžmenta. Pod evaluacijom autor podrazumijeva razne aktivnosti koje se odvijaju u dvije faze: mjerenje i procjena. Mjerenjem se uspoređuju ostvareni rezultati nakon provedbe sa ranije postavljenim ciljevima u fazi formulacije strategije dok je procjena vaganje dobrog i lošega, poveznica između sadašnjih i budućih aktivnosti. Evaluacija zapravo predstavlja preispitivanje sposobnosti i zrelosti planiranja i odvijanja poslovnih procesa. U kontekstu evaluacije istaknuta je važnost primjene uravnotežene karte rezultata koja u analizu integrira financijske i nefinancijske perspektive mjerenja rezultata i provedbe strategije.

Zadnji dio knjige, **Zaključak**, sintetizira relevantne spoznaje i ponovo stavlja fokus na poduzeće. Autor izdvaja definiciju Yorama i Maina prema kojima u procesu stvaranja budućnosti valja prakticirati četiri osnovna načela: dinamičnost, integriranost, efektivnost i odgovornost.

Uočena je autorova sposobnost da tako složenu problematiku pokuša sustavno izložiti pomoću brojnih klasifikacija i objasniti mnogobrojnim primjerima što knjizi daje dodatnu edukacijsku vrijednost. Knjiga sadrži 97 izvora literature, od čega 71 knjige dok su ostali članci i internetski izvori. Svakako valja zapaziti veliki broj strane literature koja je korištena u sastavljanju udžbenika. Od posebne je koristi i indeks imena autora, poduzeća i ključnih pojmova koji čitatelju pomaže u pretraživanju sadržaja. Nedostatak je to što knjiga na kraju nema popis ilustracija (tablica i slika).

Knjiga je nastala kao nastavak i nadogradnja knjige *Strateški menadžment i poslovna politika* iz 2003. godine. U novijoj verziji postavljen je u potpunosti drugačiji redoslijed izlaganja materije, s posebnim naglaskom na dijelove poslovne politike koji su sada inkorporirani u pojedine faze strateškog menadžmenta te je produbljen povijesni osvrt na razvoj strateškog menadžmenta.

Sadržaj kolegija *Strateški menadžment* postaje vrlo interesantno područje predavanja brojnih kolegija poput *Menadžmenta*, *Organizacije*, *Kontrolinga*, *Marketinga*, *Strateškog marketing menadžmenta*, *Poslovnog okruženja poduzeća* i zbog toga je vrlo bitno pojasniti pojedine koncepte, njihov razlog nastajanja i kontekstualnu primjenjivost kako se ne bi stvarale granice, već poveznice područja. Ideje nastale u strateškom menadžmentu očito se razvijaju i primjenjuju

u različitim smjerovima. Upravo iz tog razloga knjiga osigurava pojašnjenje za korektnu primjenu pojedinih modela u drugim područjima.

Knjiga **STRATEŠKI MENADŽMENT** *Upravljanje razvojem poduzeća* izvorno je djelo na hrvatskom jeziku jer sveobuhvatno izlaže sadržaje o procesu strateškog menadžmenta. Istodobno se na nizu mjesta iskazuje autorovo promišljanje u vidu diskusija i izlaganja činjenica iz primjera hrvatske prakse.

Izdavanje ovog djela se smatra društveno potrebnim budući da su sadržaji strateškog menadžmenta najuže vezani za promišljanje i praktično djelovanje članova najvišeg posloводства pojedinog poduzeća. Naime, temeljna zadaća najvišeg posloводства poduzeća jest promišljati budućnost poslovanja. Dakle, sadržaji strateškog menadžmenta se povezuju s možda najvećim problemom u poduzećima koja djeluju u Republici Hrvatskoj jer upravo odluke najvišeg posloводства pridonose povećanju kapaciteta, broja zaposlenih, opsega i strukture proizvodnog programa i tržišnih komunikacija što u konačnosti pridonosi povećanju bruto domaćeg proizvoda.

Tako koncipirana knjiga biti će zanimljiva svim onim koji se bave područjem menadžmenta i strateškog menadžmenta te je namijenjena studentima, članovima najvišeg posloводства koji upravljaju poduzećima u Republici Hrvatskoj i konzultantima. Studentima izučavanje navedenih sadržaja omogućuje učenje i bolje razumijevanje značaja strateškog promišljanja. Članovima najvišeg posloводства omogućuje sagledavanje akumuliranih iskustava inozemnih kolega, a konzultantima produbljuje razumijevanje kako bi mogli utjecati na unapređenje promišljanja o kreiranju dugoročnog razvoja pojedinih poduzeća u hrvatskoj praksi.

Zbog intelektualne introspektivne sveobuhvatnosti sadržaja, knjiga predstavlja nezaobilazan izvor literature koji čitatelja neće samo informirati, već i educirati o povijesnim i terminološkim nedoumicama, savjetovati oko poslovnih i teoretskih nejasnoća i uputiti da zauzme kritički stav o brojnim temama iz područja strateškog menadžmenta.